

The copyright © of this thesis belongs to its rightful author and/or other copyright owner. Copies can be accessed and downloaded for non-commercial or learning purposes without any charge and permission. The thesis cannot be reproduced or quoted as a whole without the permission from its rightful owner. No alteration or changes in format is allowed without permission from its rightful owner.



**HUBUNGAN ANTARA STAIL KOMUNIKASI DENGAN KEPUASAN  
TERHADAP KETUA**

**NOR HAFIZAH BINTI ABD RAHMAN**



**Tesis Ini Diserahkan Kepada**  
**Sekolah Pengurusan Perniagaan**

**Universiti Utara Malaysia**

**Dalam Memenuhi Sepenuhnya Keperluan Untuk**  
**Sarjana Sains Pengurusan**



**Pusat Pengajian Pengurusan  
Perniagaan**

SCHOOL OF BUSINESS MANAGEMENT

**Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PENYELIDIKAN**  
(Certification of Research Paper)

Saya, mengaku bertandatangan, memperakukan bahawa  
(I, the undersigned, certified that)

**NOR HAFIZAH BINTI ABD RAHMAN (821071)**

Calon untuk Ijazah Sarjana  
(Candidate for the degree of)

**MASTER OF SCIENCE (MANAGEMENT)**

telah mengemukakan kertas penyelidikan yang bertajuk  
(has presented his/her research paper of the following title)

**HUBUNGAN ANTARA STAIL KOMUNIKASI DENGAN KEPUASAN TERHADAP KETUA**

Seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas penyelidikan  
(as it appears on the title page and front cover of the research paper)

Bahawa kertas penyelidikan tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.

(that the research paper acceptable in the form and content and that a satisfactory knowledge of the field is covered by the research paper).

Nama Penyelia Pertama : **PROF. MADYA DR. KAMAL BIN AB. HAMID**  
(Name of 1<sup>st</sup> Supervisor)

Tandatangan :  
(Signature)

Nama Penyelia Kedua : **DR. MARZIAH BT. ZAHAR**  
(Name of 2<sup>nd</sup> Supervisor)

Tandatangan :  
(Signature)

Tarikh : **27 APRIL 2020**  
(Date)

## **KEBENARAN MERUJUK TESIS**

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan penganugerahan Ijazah Sarjana Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju membenarkan pihak Perpustakaan Universiti Utara Malaysia (UUM) mempamerkannya sebagai rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan samada keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran Dekan Kolej Perniagaan, Universiti Utara Malaysia. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penyelidik dan UUM perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke atas tesis ini.

Kebenaran untuk menyalin dan menggunakan tesis ini secara keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui :

**Dekan Kolej Perniagaan**

**Universiti Utara Malaysia**

**06100 SINTOK**

**Kedah Darul Aman**



## ABSTRAK

Kajian ini membincangkan tentang hubungan stail komunikasi dengan kepuasan terhadap ketua. Kajian ini menumpukan kepada penilaian responden terhadap hubungan stail komunikasi dengan kepuasan terhadap ketua. Pemboleh ubah bebas kajian ialah faktor-faktor bertimbangrasa, keterbukaan dan memberi sokongan kepada kepuasan terhadap ketua. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif iaitu menggunakan set borang soalselidik yang telah diedarkan kepada seramai 120 orang responden. Daripada jumlah tersebut, sebanyak 80 borang soal selidik telah berjaya dikutip semula dan di analisis menggunakan Statistical Package For Social Sciences (SPSS). Hasil kajian mendapati terdapat hubungan yang signifikan positif di antara stail komunikasi dan keterbukaan, memberi sokongan, penyertaan dan kepuasan terhadap ketua. Hubungan di antara bertimbangrasa dengan kepuasan terhadap ketua mempunyai hubungan signifikan positif yang paling kuat berbanding pembolehubah yang lain.

**Kata Kunci :** bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan, penyertaan, kepuasan terhadap ketua.

## ABSTRACT

This study discusses the relationship of communication style with the satisfaction of the leader. Focuses on the evaluation of the respondent to the communication style relationship and the satisfaction of the leader. Independent variable in this study are openness, giving support and participation. Quantitative method was used where questionnaire was distributed to a total of 120 responden, a total of 80 questionnaires were successfully returned back and analysed with Statistical Package Of Social Sciences (SPSS). The results found that there were significant positive relationship between communication style and openness, support, participatory and satisfaction toward the leader. The relationship between giving support and satisfaction to the leader has the strongest significant positive relationship than another variable.

**Keywords:** considerate, openness, giving support, participation, satisfaction to the leader.

## PENGHARGAAN

Alhamdulillah setinggi-tinggi rasa syukur kepada Allah S.W.T kerana dengan izinNya, setelah bertungkus-lumus, akhirnya saya dapat menyiapkan tesis ini dengan sempurna. Setinggi-tinggi penghargaan ingin saya rakamkan kepada semua Pegawai-Pegawai Kastam di Jabatan Kastam Negeri Kedah kerana telah memberi kerjasama yang sangat baik dalam menjawab soal selidik bagi membantu saya melancarkan lagi urusan kutipan data bagi kajian saya ini.

Jutaan penghargaan dan terima kasih diucapkan kepada Penyelia Projek saya iaitu **Prof. Madya Dr. Kamal Bin Ab. Hamid** di atas segala bimbingan dan tunjuk ajar yang sangat berharga dan berguna kepada saya dalam proses melaksanakan dan menyempurnakan kajian akhir tahun pengajian saya ini.

Ucapan jutaan terima kasih ini juga ditujukan kepada seluruh ahli keluarga saya terutama bonda tersayang Hj. Zakiah Binti Che Embi, suami saya iaitu Md. Wazir Bin Md. Zain, anak-anak saya Wafi Alyaa Natasya, Wafi Alysa Jasmine dan Wafi Qaleef Luqman, kakak saya Zarina Binti Abd. Rahman serta keluarga mertua dan adik-beradik saya di atas segala sokongan, dorongan, galakan, bantuan dan nasihat yang diberikan dalam proses saya menyiapkan kajian ini. Terima kasih juga kepada ketua saya dan rakan-rakan sekerja yang banyak memberi idea dan buah fikiran serta tunjuk ajar.

Dengan sokongan moral dan bimbingan semua pihak, saya telah dapat menyiapkan tesis Sarjana Sains Pengurusan ini dengan sempurna dan jayanya.

Akhir sekali, kepada semua yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam membantu saya menyiapkan tesis ini. Dorongan dan kata-kata semangat daripada kalian akan dijadikan azimat buat saya meneruskan perjuangan dalam menimba ilmu hingga ke penghujungnya.

NOR HAFIZAH BINTI ABD RAHMAN

Sekolah Pengurusan Perniagaan

Universiti Utara Malaysia,

Sintok,

Kedah

Disember 2019





## ISI KANDUNGAN

### PERKARA

### HALAMAN

TAJUK	i
KEBENARAN MERUJUK TESIS	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
PENGHARGAAN	v-vi
ISI KANDUNGAN	vii-xi
SENARAI JADUAL	xii
SENARAI RAJAH	xiii
SENARAI SINGKATAN	xiii

### BAB 1 PENGENALAN

1.1	Latar Belakang Kajian	1-6
1.2	Pernyataan Masalah	7-8
1.3	Persoalan Kajian	9
1.4	Objektif Kajian	9-10
1.5	Kepentingan Kajian	10-11
1.6	Skop Kajian	11-12
1.7	Definisi Konsep Dan Operasi	12
1.7.1	Bertimbangrasa	12-13
1.7.2	Keterbukaan	13-14
1.7.3	Memberi Sokongan	14-15
1.7.4	Penyertaan	16
1.7.5	Kepuasan	17
1.7.6	Ketua	17
1.7.7	Pekerja	17
1.7.8	Komunikasi	17
1.8	Ringkasan Dan Aturan Keseluruhan Laporan	17-18

## **BAB 2 TINJAUAN LITERATUR**

2.1	Pengenalan	19-21
2.2	Stail Komunikasi Ketua	22-24
2.3	Kepuasan Terhadap Ketua	24
2.4	Kajian Terdahulu Yang Berkaitan	24-25
2.4.1	Bertimbangrasa	25-26
2.4.2	Keterbukaan	27-28
2.4.3	Memberi Sokongan	29-30
2.4.4	Penyertaan	31-32
2.5	Kerangka Teoritikal	33
2.6	Hipotesis Kajian	34
2.7	Rumusan	34

## **BAB 3 METODOLOGI**

3.1	Pengenalan	35
3.2	Rekabentuk Kajian	35
3.2.1	Populasi	36
3.2.2	Unit Analisis Dan Sampel	36
3.2.3	Kaedah Pensampelan	36
3.2.4	Dimensi Masa	37
3.3	Pembolehubah Dan Pengukuran Data	37-38
3.3.1	Pembolehubah Tidak Bersandar	38-39
3.3.2	Pembolehubah Bersandar	39
3.4	Kaedah Pengutipan Data	39-40

## **BAB 4 ANALISIS DATA DAN DAPATAN KAJIAN**

4.1	Pengenalan	41-42
4.2	Kaedah Analisis	42
4.2.1	Analisis Deskriptif	42
4.2.2	Analisis Kebolehpercayaan (Realibiliti)	42-43
4.2.3	Pekali Kolerasi <i>Pearson</i>	43
4.2.4	Analisis Regresi Berganda	43
4.2.4.1	Perhubungan Yang Linear	44
4.2.4.2	Varians Ungkapan Ralat Adalah Malar	44
4.2.4.3	Ungkapan Ralat Adalah Tak Bersandar	44
4.2.4.4	Multikekolinearan	44
4.2.4.5	Outliners	45
4.3	Ringkasan Keseluruhan Pengutipan Data	45-46
4.4	Analisis Profil Demografi Responden	46
4.4.1	Jadual : Jantina Responden	47
4.4.2	Jadual : Umur Responden	48
4.4.3	Jadual : Status Responden	49
4.4.4	Jadual : Bangsa Responden	50
4.4.5	Jadual : Taraf Pendidikan Responden	51
4.4.6	Jadual : Jawatan Responden	52
4.4.7	Jadual : Jumlah Gaji Responden Sebulan	53
4.4.8	Jadual : Tempoh Berkhidmat Di Bahagian Sekarang	54
4.4.9	Jadual : Tempoh Berkhidmat Di Bahagian Ini	55
4.4.10	Jadual : Tempoh Berkhidmat Dalam JKDM	56
4.4.11	Rumusan Profil Demografi Responden	57-58
4.5	Analisis Deskriptif	59-60
4.6	Analisis Kebolehpercayaan (Realibiliti)	61-62
4.7	Analisis Korelasi <i>Perason</i>	62-65
4.8	Analisis Regresi Berganda	66-69
4.9	Rumusan	70

## **BAB 5 PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN**

5.1	Pengenalan	71
5.2	Imbasan Dapatan Kajian	71-74
5.3	Perbincangan	74-75
5.3.1	Kesan Ke Atas Stail Komunikasi Ketua Dengan Kepuasan Terhadap Ketua Melalui Bertimbangrasa	75
5.3.2	Kesan Ke Atas Stail Komunikasi Ketua Dengan Kepuasan Terhadap Ketua Melalui Keterbukaan	75-76
5.3.3	Kesan Ke Atas Stail Komunikasi Ketua Dengan Kepuasan Terhadap Ketua Melalui Memberi Sokongan	76-77

5.3.4	Kesan Ke Atas Stail Komunikasi Ketua Dengan Kepuasan Terhadap Ketua Melalui Penyertaan	77
5.4	Implikasi Kajian	78
5.4.1	Implikasi Kepada Organisasi	78
5.5	Limitasi Kajian Dan Cadangan Untuk Kajian Masa Depan	78
5.5.1	Masalah Lokasi Kajian	78-79
5.5.2	Masalah Kelulusan	79
5.5.3	Masalah Pengedaran Borang Soal Selidik	79
5.6	Cadangan Untuk Kajian Masa Depan	79-80
5.7	Kesimpulan	80-81



<b>SUMBER RUJUKAN</b>	82-95
<b>LAMPIRAN A</b>	96
<b>LAMPIRAN B</b>	97-101
<b>LAMPIRAN C</b>	102
<b>APPENDIX 2 : OUTPUT ANALISIS SPSS</b>	103
Jadual Frekuensi	104-109
Histogram	110-119
Realibiliti	120-130
Analisis Deskriptif	131-133
Analisis Korelasi Pearson	134
Analisis Regresi	135-137
Carta	138-140



## SENARAI JADUAL

Jadual 1	Soalan Kaji Selidik
Jadual 2	Ringkasan Analisis Demografik Responden
Jadual 3	Nilai Kebolehpercayaan (Cronbach's Alpha)
Jadual 4	Analisis Deskriptif
Jadual 5	Analisis Korelasi <i>Pearson</i>
Jadual 6	Analisis Regresi
Jadual 7	Ringkasan Hipotesis Untuk Analisis Regresi



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## SENARAI RAJAH

Rajah 1                      Kerangka Teoritikal

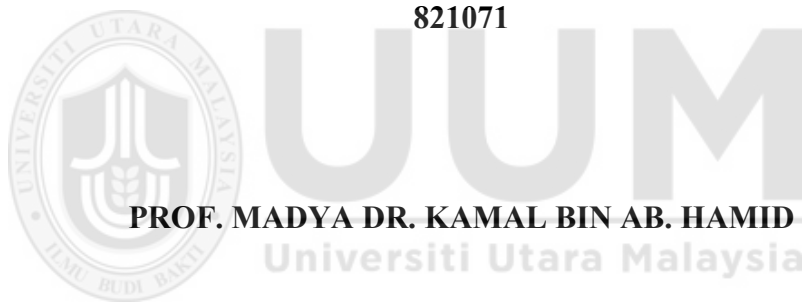
## SENARAI SINGKATAN / SIMBOL

JKDM	Jabatan Kastam Diraja Malaysia
SPSS	<i>Statistical Package for Social Science</i>
*	Signifikan Pada Aras Keyakinan 0.05
**	Signifikan Pada Aras Keyakinan 0.01
$k$	Kebarangkalian
$r$	Pekali Korelasi
$n$	Bilangan Subjek Sampel



**HUBUNGAN ANTARA STAIL KOMUNIKASI DENGAN KEPUASAN  
TERHADAP KETUA**

**NOR HAFIZAH BINTI ABD RAHMAN**



## **BAB 1**

### **PENGENALAN**

#### **1.1 Latar Belakang Kajian**

Bab ini akan menghuraikan pengenalan kajian, pernyataan tentang masalah, persoalan mengenai penyelidikan, objektif utama dalam kajian, signifikan tentang kajian, definisi kajian dan terma dalam kajian.

Sektor kerajaan menjadi pendukung utama dalam merealisasikan Malaysia untuk mencapai status negara maju. Antara jabatan kerajaan persekutuan dan badan berkanun yang turut berada di bawah Kementerian Kewangan selain Jabatan Kastam Diraja Malaysia ialah Lembaga Hasil Dalam Negeri Malaysia (LHDNM), Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP), Bank Negara Malaysia (BNM), Bank Simpanan Nasional (BSN), Bursa Malaysia Berhad, Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM), Jabatan Penilaian & Perkhidmatan Harta Malaysia (JPPHM), Kumpulan Wang Persaraan (Diperbadankan) (KWAP), Lembaga Pembiayaan Perumahan Sektor Awam (LPPSA), Lembaga Perkhidmatan Kewangan Labuan (Labuan FSA), Perbendaharaan Sabah, Perbendaharaan Sarawak, Suruhanjaya Sekuriti, Unit Kerjasama Awam Swasta dan Yayasan Tun Razak. Keupayaan dan kemampuan agensi-agensi dan jabatan-jabatan kerajaan dalam menjadi penyumbang utama ke arah memacu ekonomi negara amatlah dihargai. Justeru, setiap jabatan diharapkan untuk mempertingkatkan prestasi mereka dalam proses pencapaian misi dan visi organisasi masing-masing.

## SUMBER RUJUKAN

- Abdullah Haji Abdul Ghani (2000). *Pengaruh Tingkah Laku Etika Ketua Terhadap Tingkah Laku Etika Subordinat di Sektor Kewangan di Malaysia*. Tesis Ph.D. Universiti Utara Malaysia.
- Ab. Aziz Yusof (2003). *Komunikasi untuk Pengurus*. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Ahmad Atory Hussain (1994). *Pengurusan Organisasi*. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Ahmad Atory Hussain (1996). *Pengurusan Sumber Manusia dalam Organisasi Awam dan Swasta*. Kuala Lumpur : Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Ahmad Atory Hussain (1998). *Reformasi Pentadbiran di Malaysia*. Kuala Lumpur : Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Ahmad Sarji Abdul Hamid (1994). *Perkhidmatan Awam Malaysia ke Arah Wawasan 2002*. Kuala Lumpur : Kerajaan Malaysia.
- Ahmad Sarji Abdul Hamid (1996). *Perkhidmatan Awam Malaysia Bertaraf Dunia*. Kuala Lumpur : Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN).
- Alessandra, T. & Hunsaker, P. (1993). *Communicating at Work*. New York : Fireside Book.
- Ali Farazmand (1997). *Modern Systems of Government, Exploring the Role of Bureaucrats and Politicians*. London : Sage Publications.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1993). "Organization Commitment : Evidence of Career Stage Effects". *Journal of Business Research*, Vol. 26. M.s. 49-61.

- Aminuddin Mohd. Yusof (1990). *Kepimpinan*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Asiah Hamzah (1997). *Faktor-faktor Demografi yang Mempengaruhi Stail Komunikasi Guru*. Tesis Master. Universiti Utara Malaysia.
- Baguley, P. (1994). *Effective Communication for Modern Business*. London : McGraw-Hill Book Company.
- Baker, M.A. (1991). "Reciprocal Accommodation : A Model for Reducing Gender Bias in Managerial Communication." *Journal of Business Communications*. 28 (2). m.s. 113-130.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic and Statistical Considerations." *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol.51, No.6, m.s.1173-1182 by the American Psychological Association, Inc.
- Bass, B.M. (1981). *Stodgill's Handbook of Leadership*. New York : The Free Press.
- Beltramini, R.F., Peterson, R.A. & Kozmetsky, G. (1984). "Concerns of College Students Regarding Business Ethics." *Journal of Business Ethics*. Vol.3. m.s. 195-200.
- Bennis, W. & Goldsmith, J. (1994). *Learning to Lead*. California : Addison-Wesley Publishing Company.
- Bishop, J.H. (1989). : "Is the Test Score Decline Responsible for the Productivity Growth Decline?" *American Economic Review*. Vol.79. no. 1. m.s. 178-197.

- Boaden, R.J. (1997). "What is Total Quality Management.....and Does it Matter?"  
*Total Quality Management*. Vol.8.no.4.m.s.155-171.
- Boland, D.M. (1996). *Apa yang perlu sebagai seorang Pengurus*. Kuala Lumpur :  
 Golden Books Centre Sdn. Bhd.
- Boutall, T. (1994). *The Good Manager's Guide*. London : Management Charter  
 Initiative.
- Bradley, G., Sparks, B. & Nesdale, D. (2001). "Doctor Communication Style and  
 Patient Outcomes : Gender and Age as Moderators ". *Journal of Applied Social  
 Psychology*. Vol. 31.m.s.1749-1773.
- Buhler, C. (1997). "Meaningfulness of the Biographical Approach in L.R. Allman &  
 D.T. Jaffe (eds.)." *Reading in Adult Psychology: Contemporary Perspectives*.  
 New York : Harper & Row. M.s. 20-27.
- Burke, R.J. (1996). "Performance Evaluation and Counselling in a Profesional Service  
 Firm. : *Leadership & Organization Development Journal*. Vol.17. no.3. m.s.  
 21-27.
- Cacioppe, R (1997). " Leadership Moment by Moment." *Leadership & Organization  
 Development Journal*. VI.18. No. 7. m.s.335-345.
- Cammock, P, Nilakant, V. & Dakin, S. (1995). "Developing a Lay Model of  
 Managerial Effectiveness : A Social Construction Perspective." *Journal of  
 Management Studies*. Vol. 32. no.4. m.s. 443-473.

- Cartwright, S. & Gale, A. (1995). "Project Management : Different Gender, Different Culture? A Discussion on Gender and Organizational Culture-Part 2." *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 6. no. 4.m.s. 12-16.
- Chapman, E.N. (1994). *Penyelia 50 Minit*. Kuala Lumpur : Penerbitan Pelangi Sdn. Bhd.
- Chonko, L.B., & Hunt, S.D. (1983). "Ethics and Marketing Management an Empirical Examination." *Journal of Business Research*. 13.m.s.339-359.
- Clark, G.G. (1994). "Subordinate Perception of Leadership Communication and Effectiveness (Gender). Tesis Ph. D. University of Denver.
- Clifton, W.J. (1991). "Creating Organizational Excitement : Leadership Developing your Supervisory Management Skills." *Baylor Business Review*. Spring 91. Vol.9. m.s. 24-27.
- Cloninger, S.C.(1993). *Theories of Personality Understanding Persons*. New Jersey : Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Cohen, A. & Lowernberg, G. (1990). "A Re-examination of the Best Theory as Applied to Organization Commitment." *Human Relation*. Vol. 45. no.10. m.s. 1015-1050.
- Conrad, C. (1994). *Strategic Organizational Communication Toward the Twenty-First Century*. 3<sup>rd</sup> . Edition. Florida : Holt, Rinehart & Winston, Inc.
- Cook, C.W., Hunsaker, P.Coffey, R.E (1994). *Management and Organizational Behavior*. 2<sup>nd</sup> Edition. Toronto : Irwin Publisher.

- Covey, S.R. (1996). *Tujuh Tabiat Orang yang Berkesan Memulih Etika Akhlak*.  
Selangor : Prentice Hall (M) Sdn. Bhd.
- Dale Carnegie (1936). *How to Win Friends and Influence People*. New York : Simon  
& Schuster.
- Daver, R.S. (1993). *Creative Leadership the People Oriented Task Approach*.  
Singapore : S.S. Mubarak & Brothers Pte. Ltd.
- Deanna, D.B. (1990). "Gender as a Moderator Variable in the Realationship Between  
an Intrinsic Motivation Scale and....." *Journal of Genetic Psychology*. Vol.  
151, Issue 2, m.s. 153-158.
- Drucker, P.F. (1989) *The New Realities : In Government and Politics, in Economics  
and Business, in Society and World View*. New York : Harper & Row.
- Drummond, H. (1992). *The Quality Movement What Total Quality Management is  
Really all About*. New Jersey : Nicholas Publishing.
- Edgement, R.L. & Williams, J. (1998). " Select Leader Using a Quality Management  
Process." *Quality Progress*. Vol. 31. February. m.s. 78-72
- Elton Mayo (1993). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York :  
MacMillan.
- Fiedler, F.E. (1976). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York : McGraw-Hill.
- Fiedler, F.E. (1978). "The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership  
Process." *Advances in Experimental Social Pyshology*. New York : Academic  
Press.
- Fleet, J.K. (1995). *Lifetime Guide to Success with People*. New Jersey : Prentice Hall.



- Forsyth, P. (1992). *A Greed Making Management Communication Persuasive. A Guide to Obtaining Agreement and Getting Ideas Accepted*. Singapore : Kin Keong Printing Co. Pte. Ltd.
- French, A. (1994). *Interpersonal Skill Developing Successful Communication*. Selangor : Penduduk Publication.
- Gale, A. & Cartwright, S. (1995). “ Women in Project Management : Entry into A Male Domain? : A Discussion on Gender and Organization Culture – Part 1. “*Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 16. No.2.m.s. 3-8.
- Gallon, B. (1994). “*The Concept of Five-Dimensional Management.*” *Management Development Review*. Vol.07. Issue 5.ISSN 0962-2519
- Glacel, B.P. & Robert, E.A.Jr. (1996). *Light Bulbs For Leaders a Guide Book For Team Learning*. New York : John Wiley & Son, Inc.
- Goldhaber, G.M.(1991). *Communication In Organization*. 3rd. Edition. Iowa : Wm.C.Brown Company Publishers.
- Goodman, C.S. & Crowford, C.M.(1974).”*Your Executives : A Source of Bew Ethics?*”*Personnel Journal*. March.m.s.180-187.
- Gordon, R.D.(1994).”*Experince Related to the Leadership Skill of College of Education Students.*” *Marshall University Review*. Fall 1994. West Virginia.
- Goris, J.R.,Vaught, B.C. & Petit, J.D.(2000). *Effects for Communication Direction on Job Performance and Satisfaction : A Moderated Regression Analysis.*” *Journal of Business Communication*. Vol. 37. No. 4(4 October, 2000).m.s 348-368 by the Association for Business Communication.

- Griffin, R.W.(1990). *Management 3<sup>rd</sup>. Edition*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Guam Community College (1990). "*Graduate Follow-up and Employer Survey., Guam.*"ERIC Document Reproduction Service. No. ED359-405.
- Guhtrie, J.P.,Coate, C.J.&Schwoerer, C.E.(1998). "*Career Management Strategies: The Role of Personality.*" Journal of Managerial Psychology. Vol.13 Issue 5/6. ISSN 0268-3946.
- Hawkin,D.I.&Cocanougher(1972). *Students Educations of Ethics of Marketing Practise : The Role of Marketing Education.*"Journal of Marketing. 36.m.s. 61-64.
- Heim, P.& Chapman, E.N.(1993). *Belajar Memimpin Rancangan Tindakan untuk Mencapai Kejayaan. Kuala Lumpur : Penerbitan Pelangi Sdn. Bhd.*
- Hersey, P.& Blanchard, K.(1982). *Management of Organizational Behavior* (4<sup>th</sup>. Ed.).Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Hesselbein, F.,Goldsmith, M. & Beckhard, R.(1996). *The Leader of the Future New Visions, Strategies and Practise for the Next Era*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Mitchell,R.L.(1987). *Significant Relationships Among Female and Male Managers Within the Banking Industry:An Exploratory Study*.Tesis PhD.The Claremont Graduate School Claremont.
- Mileham,P.& Spacie, K.(1996). *Transforming Corporate Leadership*.Washington D.C.:Pitman Publishing.
- Miller,K.(2011). *Communication Theories*.Toronto:McGrow Hill.

- Mohaptra,M.K.(1993).”*Orientation of State Administration Toward Culture Diversity in Public Agencies:An Empirical Study*”.Eric Document Reproduction Service.No.ED369349.
- Molden,D.(1996). *Managing with the Power of Neuro Lingusitic Programming for Competitive Advantage*.Washington D.C.:Pitman Publishing.
- Morton,N.(1990). *A Communication Audit of the St.Kitts Suger Factory:A Coorientation Analysis*.Tesis Master.University of Florida.
- Mowday.R.T.,Steers,R.M.&Porter,L.W.(1982). *Employee Organization Linkages:The Psychology of Commitment,Absenteeism and Turnover*.New York:Accademic Press.
- Muhd.Mansur Abdullah(1998). *Komunikasi dalam Pengurusan*.Kuala Lumpur:dewan Bahasa dan Pustaka.
- Murphy,E.C.(1996).*Leadership I.Q:A personel Development Process Based and a Scientific Study of a New Generation of Leaders*.New York:John Wiley & Son,Inc.
- Myers,G.E.&Myers,M.T.(1988). *The Dynamic of Human Communication a Laboratory Approach*.London:McGrow-Hill Book Company.
- Nijhof,W.J.,Jong,M.J.&Beukhof,G.(1998).”*Employee Commitment in Changing Organization:An Employee Commitment*”.Journal of European Industrial Training.Vol.22.No.6.m.s.243-248.
- Noran Fauziah Yaakub(1987). *Pengantar Sosiologi*. Petaling Jaya:Fajar Bakti.

- Noran Fauziah Yaakub & Habibah Elias (1999). *"Job Motivation and Job Performance Case of Recipients for Excellence Service in a Higher Education Institution"*. Malaysian Management Review, Jun. Vol.34 no.1.
- Normah Hussin(1997). *Peranan Komunikasi terhadap Kepimpinan Transformasional Pengetua dari Perspektif Guru di Sekolah-Sekolah Menengah Daerah Kuala Muda, Yan, Kedah*. Tesis Master, Universiti Utara Malaysia.
- Northouse, P.G.(1997). *Leadership: Theory and Practise*. USA: Sage Publications.
- Neher, W.W.(1997). *Organization Communication Challengers of Change. Diversity And Continuity*. Singapore: Allyn & Bacon.
- Oakland, J.S.(1997). *"Interdependence and Cooperation: The Essentials of Total Quality Management"*. Total Quality Management. Vol.8.No.2&3.m.s.S31-S35.
- O'Hair, D., Friedrich, G.W. & Shaver, L.D.(1998). *Strategic Communication in Business and the Professions*. 3<sup>rd</sup>. Edition. New York: Houghton Mifflin Company.
- Pace, R.W. & Faules, D.F.(1989). *Organizational Communication*. 2<sup>nd</sup>. Edition. New York: Prentice Hall.
- Park, D.(1997). *"Androgynous Leadership & Organization Development"*. Journal. Vol.18.no.3.m.s.166-171.
- Parkinson, B. & Colman, A.M.(1995). *Emotion and Motivation*. New York: Longman.
- Parkinson, C.N. & Rustomji, M.K.(1992). *Kenyataan dalam Pengurusan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Patricia,D.W.(1997). *Communication Leadership: AnOrganization Perspective*.Singapore :Allyn & Bacon.

Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 4(1991). *Garis Panduan Mengenai Strategi-Strategi Peningkatan Kualliti dalam Perkhidmatan Awam*.Kuala Lumpur:Jabatan Perdana Menteri.

Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 7(1991). *Panduan Mengenai Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja(KMK)*Kuala Lumpur:Jabatan Perdana Menteri.

Petit,J.D.,Garis,j.R.&Vaught,B.C.(1997)”*An Examination of Organizational Communication as a Moderator of the Relationship Between Job Satisfaction*”.*Journal of Business Communication*.Vol.34.no.1.m.s.81-93.

Pierce,J.L.&Newstorm,J.W.(1990). *EthicsandManagement*.New York:Haper&Row

Powell,G.N.(1988). *Man and Women Management*.New Delhi:Sage Publication.

Rasberry,R.W.&Lindsay,L.L.(1994). *EffectiveManagerialCommunication*.2<sup>nd</sup>. EditionCalifornia:Wadsworth Publishing Co.

Razali Mat Zin(1993). *Kepimpinan dalam Pengurusan*.Kuala Lumpur:Utusan Publication&Distribution Sdn.Bhd.

Rebecca,A.(1999). *The Relationship Between Differential Inequity.Job Satisfaction. Intentioan to Turnover and Self-esteem*”.*Journal of Psychology Interdisiplinary & Apllied*.Mac.Vol.133.Issue 2.m.s.205-216.

- Redding,W.C.(1973). *Communication within the Organization* . New York:Industrial Communication Council:Lafayette,Ind.
- Robbins,S.P.(1996). *Organization.Behavior. Concept,Controversies,Applications*,7<sup>th</sup>.Edition.London:Prentice-Hall International.
- Roethlisberger,F.J.&Dickson,W.J.(1989). *Management and the Worker*.Cambridge &Harvard University Press.
- Rogers,B.(1991).”*Organizational Behaviour*”. The M&E Handbook Series.London :Pittman Publishing.
- Rosinah Ali(1996). *Relationship Between Supervisory Communication and Subordinat Satisfaction*.Tesis Master.Universiti Sains Malaysia.
- Rustomji,M.K.&Sapre,S.A.(1992). *Seni Pengurusan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa danPustaka.
- Sallehuddin Mohamed(1986). *Teks Ucapan Pelancaran Program Pengukuran Produktiviti di dalam Perkhidmatan Awam*.Kuala Lumpur: Auditorium INTAN.
- Sayles,L.R.(1989),*LeadershipManaginginReadOrganization*.2<sup>nd</sup>.Edition.
- Schmitt,D.M.(1995). ”*Women in Leadership: Enacting a New Curriculum in Educational Administration*,Michigan,Eric Document Reproduction Service.No.ED390150.

- Schonwetter,D.J.(1993). "*Women Academic and Career Administrators*".Role Perceptions and Occupational Satisfaction:Implications for Appointment and ProfesionalDevelopment.JournalofSchoolLeadership,Vol.8.n.9.Canada:Manit oa.
- Shamsaadal Sholeh Saad(1997). *Komunikasi Guru Besar membina Kepuasan Kerja Guru-Guru*.Tesis Master.Unniversiti Utara Malaysia.
- Shrilberg,A.,Llyod,C.,Shriberg,D.L.&Willianson,M.L.(1997).*Practicing Leadership Principles and Applications*.New York:John Wiley&Son.Inc.
- Sigband,N.N.&Bell,A.H.(1994). *CommunicationforManagers*.6<sup>th</sup>.Edition. Ohio:South-Western Publishing Company.
- Simpson,W.A.(1989). *Motivation.London:The Industrial Society*.
- Smeltzer,L.R.&Leonard,P.J.(1994). *ManagerialCommunicationStrategiesand Applications*.USA:Richard D.Irwin,Inc.
- Smeltzer,L.R.&Waltman,J.L.(1984). *ManagerialCommunicationaStrategies Approach* New York:John Wiley&Sons.
- Stafford,J.L.(1993). *A Path Analysis of Transformational Leadership.Communication of Supervisors and Organizatinal Commitment in Three Organizations*.Tesis PhD.University of Kansas.
- Syd Abdul Rahman Syd Zin(1994). *Kekerapan menggunakan amalan-amalan Komunikasi Kepengurusan di kalangan Pegawai-Pegawai Pengurusan dan Profesional negeri Melaka*.Tesis Master.Universiti Pertanian Malaysia.



- Syd Abdul Rahman Syd Zin & Hasnan Hassan(1996). *Aras,amalan Komunikasi Kepimpinan di kalangan Pegawai Pengurusan dan Profesional Universiti Utara Malaysia*:Sekolah Bahasa dan Pemikiran Saintifik.
- Tait,R.(1996). "*The Attitudes of Leadership*"Leadership & Organization Development Journal.Vol.17.no.1.m.s.27-31.
- Tengku Anuar(1991). *Pengetahuan Kenegaraan Malaysia*. Kuala Lumpur:Nurin Enterprise.
- Townsend,P.L.,Gedhardt,J.E.&Austin,N.K.(1997). *Five-Star Leadership the Art and Strategy of Greating Leaders at Every Level*.New York:John Wiley & Sons,Inc.
- Trenholm,S.&Jensen,A.(1992). *Interpersonal Communication* 2<sup>nd</sup>.Edition.Belmout :Wadsworth.
- Tribus,M.(1997)."*Transforming an Enterprise to Make Quality a Way of Life*".*Total Quality Management*.Vol.8.no.2&3.Feb.m.s.S44-S53.
- Turner,D.(1997). *Managing Personal Development*.Selangor:Pelanduk Publication.
- Wong,P.&Chan,P.S.(1995). "*Top Management Perception of Strategic Information Processing in a Turbulent Environment* ."Leadership&Organization Development Journal.Vol.16.no.7.m.s.33-43.
- Wan Mohd Mahyiddin(1996)."*Kepimpinan :Sorotan Pelbagai Wawasan Pendidikan*". Kertas Kerja Utama Persidangan Pendidikan Nasional 1993.Kuala Lumpur:Utusan Publications & Distributors Sdn.Bhd.

- Wiio,O.,Goldhaber,G.&Yates,M.(1980). "*OrganizationalCommunication*  
*Research:Tima for Reflection?*"Communication Yearbook 4.m.s.83-97.
- Work Force Programs Department(1995). *Valuing Older Workers:A Study of Cost and*  
*Productivity*".Washington D.C.ERIC Document Reproduction Service  
No.ED392 890.
- Wright.P.L.&Taylor,D.S.(1994). *Improving Leadership Performance Interpersonal*  
*Skill for Effective Leadership*.2<sup>nd</sup>.Edition.Essex:Prentice Hall.
- Yukl,G.(1981). *Leadership in Organizations*. New Jersey:Prentice Hall.
- Yukl,G.(1989). *Leadership in Organizations*.2<sup>nd</sup>.Edition New Jersey:Prentice Hall.
- Yukl,G.(1990). *Skill for Mangers and Leaders,Text, Cases and Exercise*.New  
Jersey:Prentice Hall.
- Yukl,G.(1994). *Leadership in Organization*.3<sup>rd</sup>.Edition.New Jersey:Prentice Hall.
- Zakaria Ahmad(1991). "*Kepengurusan Kepimpinan:Satu Strategi Pembangunan dan*  
*Kemajuan Negara*".Buletin INTAN.15(2),m.s.19-26.



**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

**BORANG SOAL SELIDIK KAJIAN**

Encik/Cik/Tuan/Puan

Terima kasih di atas kesudian meluangkan masa 10-15 minit bagi menjawab soal selidik ini. Segala kerjasama yang diberikan amat dihargai. Jawapan daripada anda akan menghasilkan maklumat yang amat bermanfaat dalam menjayakan kajian ini.

Saya amat menghargai jawapan yang diberikan benar dan jujur terhadap soalan-soalan yang dikemukakan dalam soal selidik ini. Semu jawapan yang diberikan adalah sulit dan hanya digunakan bagi tujuan kajian yang bertajuk: **"Hubungan antara sikap bertimbang rasa, keterbukaan, memberi sokongan dan penyertaan dengan kepuasan terhadap ketua di Jabatan Kastam Diraja Malaysia Negeri Kedah"**.

Nor Hafizah Binti Abd Rahman

Emel: [sephia264@yahoo.com](mailto:sephia264@yahoo.com)

Pelajar Sarjana Sains Pengurusan

Othman Yeop Abdullah Graduate School Of Business

Universiti Utara Malaysia

**HUBUNGAN KOMUNIKASI DAN KEPUASAN TERHADAP PEMIMPIN:**

**SATU KAJIAN KES DI KALANGAN PEGAWAI KASTAM**

**DI JKDM ALOR SETAR, KEDAH, MALAYSIA.**

**BAHAGIAN A**

**1. JANTINA**

1. ☐ LELAKI 2. ☐ PEREMPUAN

**2. UMUR**

1. ☐ Bawah 25 2. ☐ 25 – 35  
3. ☐ 36 – 46 4. ☐ 46 dan ke atas

**3. STATUS**

1. ☐ Bujang 2. ☐ Berkahwin 3. ☐ Lain-lain

**4. BANGSA**

1. ☐ Melayu 2. ☐ India  
3. ☐ Cina 4. ☐ Siam  
5. ☐ Lain-lain

**5. PENDIDIKAN TERTINGGI**

1. ☐ SPM 2. ☐ DIPLOMA/STPM  
3. ☐ IJAZAH 4. ☐ MASTER  
5. ☐ PHD

**6. JAWATAN DISANDANG SEKARANG**

1. ☐ WK36 4. ☐ WK32  
2. ☐ WK29 5. ☐ WK26  
3. ☐ WK19

**7. PENDAPATAN BULANAN**

1. ☐ Bawah RM 1,500 2. ☐ RM 1,501 – RM 3,000  
3. ☐ RM 3,001 – RM 5,000 4. ☐ Lebih RM 5,001

### 8. DIBAHAGIAN MANAKAH ANDA BERTUGAS?

1. ☐ Bahagian Sumber Manusia
2. ☐ Bahagian Penguatkuasaan (Pencegah/Pematuhan)
3. ☐ Bahagian Cukai Dalam Negeri
4. ☐ Bahagian Kastam/Industri
5. ☐ Bahagian Perkhidmatan Teknik

### 9. BERAPA LAMAKAH ANDA BEKERJA DI BAHAGIAN INI?

1. ☐ Kurang dari 1 tahun
2. ☐ 1 – 3 tahun
3. ☐ 4 – 6 tahun
4. ☐ Lebih dari 6 tahun

### 10. JUMLAH TAHUN PERKHIDMATAN DALAM JKDM?

1. ☐ Kurang dari 1 tahun
2. ☐ 11 – 20 tahun
3. ☐ 1 – 10 tahun
4. ☐ Lebih dari 20 tahun

### **BAHAGIAN B : SILA IKUTI ARAHAN BERIKUT**

Bulatkan (0) pada jawapan yang sesuai mengikut kekerapan anda menerima stail komunikasi kepimpinan yang dinyatakan, iaitu :

1. Amat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. Tidak pasti
4. Setuju
5. Amat setuju

### **STAIL KOMUNIKASI KETUA ANDA**

#### **(A) Bertimbangrasa**

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Ketua saya memahami keupayaan pekerja.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Ketua saya menyediakan persekitaran yang kondusif. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Ketua saya mengambil berat kebajikan pekerja .     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Ketua saya seorang yang bertolak ansur.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**(B) Keterbukaan**

1. Ketua saya boleh menerima teguran yang membina.	1	2	3	4	5
2. Ketua saya bersedia mendengar pendapat pekerja.	1	2	3	4	5
3. Ketua saya mudah diajak berbincang.	1	2	3	4	5
4. Ketua saya bersedia berkongsi maklumat mengenai tugas.	1	2	3	4	5

**(C) Memberi Sokongan**

1. Ketua saya mencadangkan kenaikan pangkat kepada pekerja yang layak	1	2	3	4	5
2. Ketua saya mengiktiraf kerja yang dilaksanakan dengan baik	1	2	3	4	5
3. Ketua saya senyum menandakan sokongan terhadap kerja yang dilakukan.	1	2	3	4	5
4. Ketua saya memberikan maklumat yang jelas mengenai tugas.	1	2	3	4	5

**(D) Penyertaan**

1. Ketua saya memberikan peluang kepada pekerja memberikan cadangan.	1	2	3	4	5
2. Ketua menggalakkan kerja kumpulan	1	2	3	4	5
3. Pemimpin melibatkan pekerja dalam proses menyelesaikan masalah organisasi	1	2	3	4	5
4. Pemimpin menggalakkan penglibatan pekerja dalam pengurusan organisasi	1	2	3	4	5

**BAHAGIAN C : SILA IKUT ARAHAN BERIKUT**

Bulatkan (0) pada jawapan yang sesuai mengikut kepuasan anda setelah menerima stail komunikasi kepimpinan yang dinyatakan, iaitu :-

1. Sangat puas
2. Puas
3. Sederhana puas
4. Tidak puas
5. Sangat tidak puas

### **Kepuasan Terhadap Pemimpin**

1. Setakat manakah anda puas dengan kefahaman pemimpin terhadap keupayaan anda                      1            2            3            4            5
2. Setakat manakah anda puas dengan penyediaan persekitaran yang kondusif oleh pemimpin    1            2            3            4            5
3. Setakat manakah anda puas dengan pemimpin dari aspek Mengambil berat kebajikanpekerja                      1            2            3            4            5
4. Setakat manakah anda puas dengan sikap tolak ansur pemimpin terhadap anda                      1            2            3            4            5
5. Setakat manakah anda puas dengan kesudian pemimpin menerima teguran yang membina                      1            2            3            4            5
6. Setakat manakah anda puas dengan kesediaan pemimpin Mendengarpendapat anda                      1            2            3            4            5
7. Setakat manakah anda puas dengan kerelaan pemimpin anda untuk diajak berbincang                      1            2            3            4            5
8. Setakat manakah anda puas dengan kesediaan pemimpin berkongsi maklumat mengenai tugas                      1            2            3            4            5
9. Setakat manakah anda puas dengan pemimpin dari segi mencadangkan kenaikan pangkat bagi pekerja yang layak                      1            2            3            4            5
10. Setakat manakah anda puas dengan pengiktirafan pemimpin terhadap kerja baik anda                      1            2            3            4            5
11. Setakat amnakah anda puas dengan ekspresi positif seperti senyuman pemimpin bagi menandakan sokongan terhadap kerja yang telah anda lakukan                      1            2            3            4            5



- Setakat mankaah anda puas dengan galakkan pemimpin untuk melibatkan anda dalam pengurusan organisasi
- 1 2 3

**SELIDIK INI DIUCAPKAN JUTAAN TERIMA KASIH.**

## **LAMPIRAN C**



## APPENDIX 2 : OUTPUT ANALISIS SPSS

### FREKUENSI

#### Statistics

		JANTINA	UMUR	STATUS	BANGSA	TARAF PENDIDIKAN
N	Valid	105	105	105	105	105
	Missing	0	0	0	0	0

		JAWATAN DISANDANG SEKARANG	PENDAPATAN BULANAN	DI BAHAGIAN MANAKAH ANDA SEDANG BERKHIDMAT SEKARANG	TEMPOH BERKHIDMAT DI BAHAGIAN INI	TEMPOH BERKHIDMAT DALAM JKDM
N	Valid	105	105	105	105	105
	Missing	0	0	0	0	0

## Jadual Frekuensi

### JANTINA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid LELAKI	48	45.7	45.7	45.7
PEREMPUA	57	54.3	54.3	100.0
N				
Total	105	100.0	100.0	

### UMUR

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <25	3	2.9	2.9	2.9
25-35	43	41.0	41.0	43.8
36-46	25	23.8	23.8	67.6
>46	34	32.4	32.4	100.0
Total	105	100.0	100.0	

### STATUS

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid BUJANG	18	17.1	17.1	17.1
BERKAHWIN	86	81.9	81.9	99.0
LAIN-LAIN	1	1.0	1.0	100.0
Total	105	100.0	100.0	

### BANGSA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MELAYU	85	81.0	81.0	81.0
CINA	2	1.9	1.9	82.9
INDIA	6	5.7	5.7	88.6
SIAM	6	5.7	5.7	94.3
LAIN-LAIN	6	5.7	5.7	100.0
Total	105	100.0	100.0	

### TARAF PENDIDIKAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid PHD	1	1.0	1.0	1.0
MASTER	10	9.5	9.5	10.5
IJAZAH	27	25.7	25.7	36.2
DIPLOMA	12	11.4	11.4	47.6
STPM	17	16.2	16.2	63.8
SPM	38	36.2	36.2	100.0
Total	105	100.0	100.0	

### JAWATAN DISANDANG SEKARANG

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid WK36	8	7.6	7.6	7.6
WK32	33	31.4	31.4	39.0
WK29	7	6.7	6.7	45.7
WK26	24	22.9	22.9	68.6
WK19	33	31.4	31.4	100.0
Total	105	100.0	100.0	

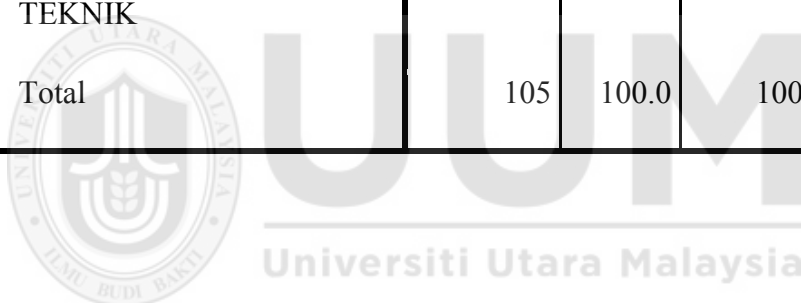
### PENDAPATAN BULANAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <1500	14	13.3	13.3	13.3
1501-3000	60	57.1	57.1	70.5
3001-4500	20	19.0	19.0	89.5
>4501	11	10.5	10.5	100.0
Total	105	100.0	100.0	



**DI BAHAGIAN MANAKAH ANDA SEDANG BERKHIDMAT SEKARANG**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SUMBER MANUSIA	16	15.2	15.2	15.2
PENCEGAHAN/PEMATU HAN	27	25.7	25.7	41.0
CUKAI DALAMAN NEGERI	20	19.0	19.0	60.0
KASTAM INDUSTRI	25	23.8	23.8	83.8
PERKHIDMATAN TEKNIK	17	16.2	16.2	100.0
Total	105	100.0	100.0	





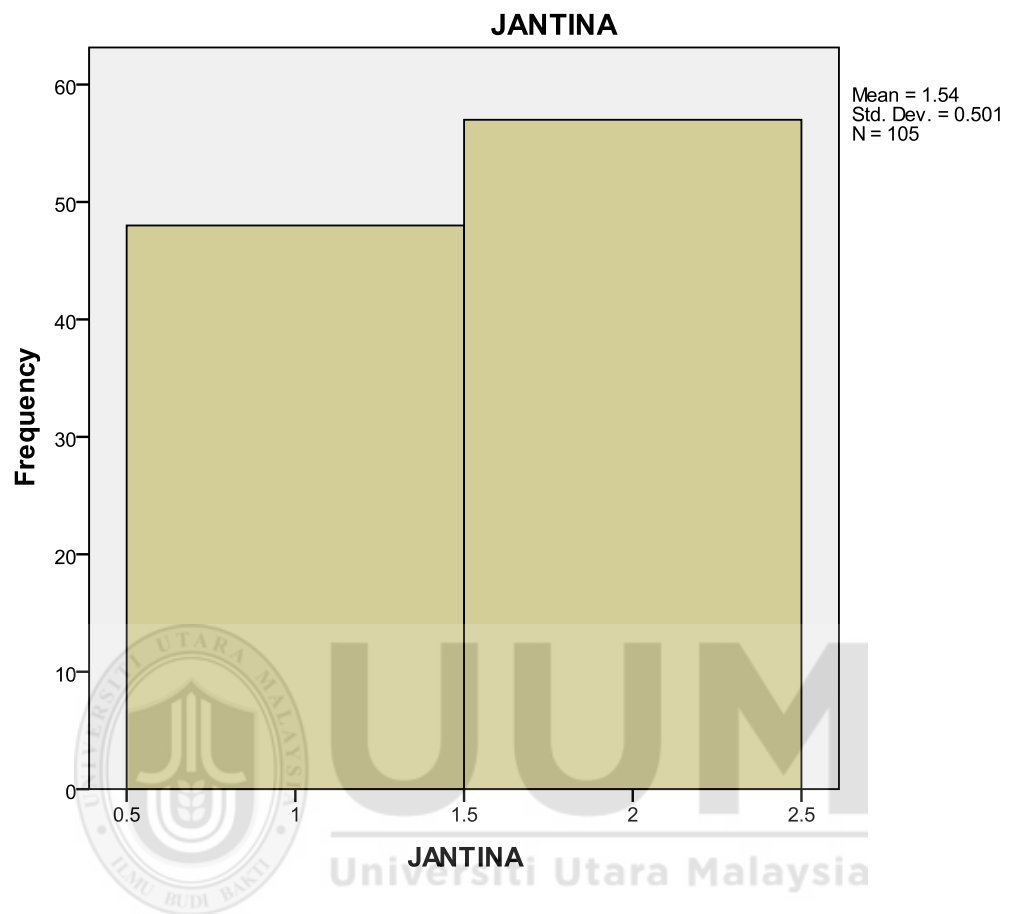
### TEMPOH BERKHIDMAT DI BAHAGIAN INI

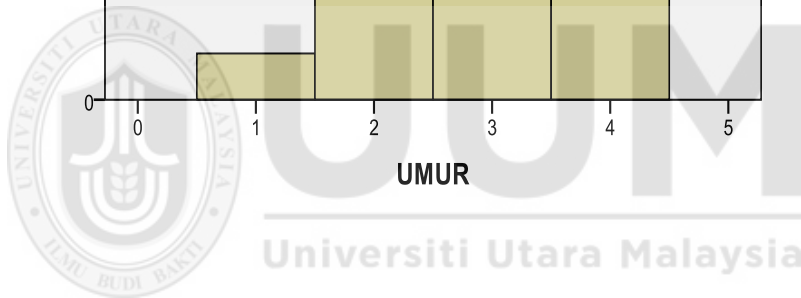
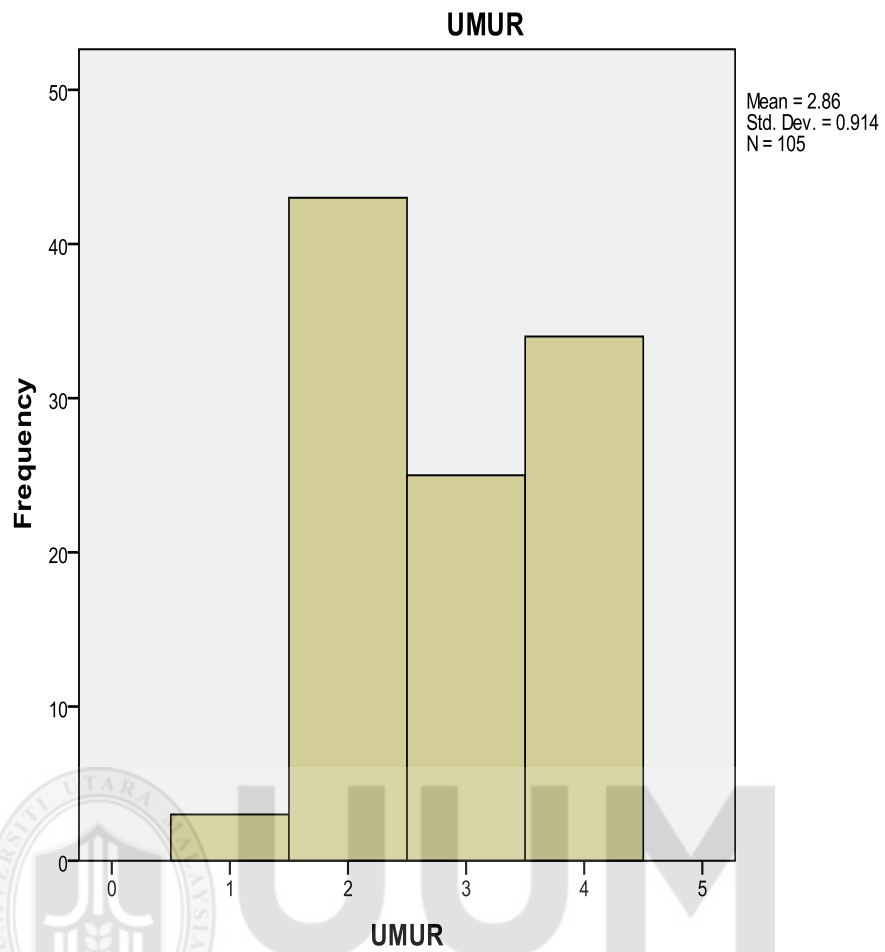
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <1 TAHUN	35	33.3	33.3	33.3
1-3 TAHUN	39	37.1	37.1	70.5
4-6 TAHUN	12	11.4	11.4	81.9
>6 TAHUN	19	18.1	18.1	100.0
Total	105	100.0	100.0	

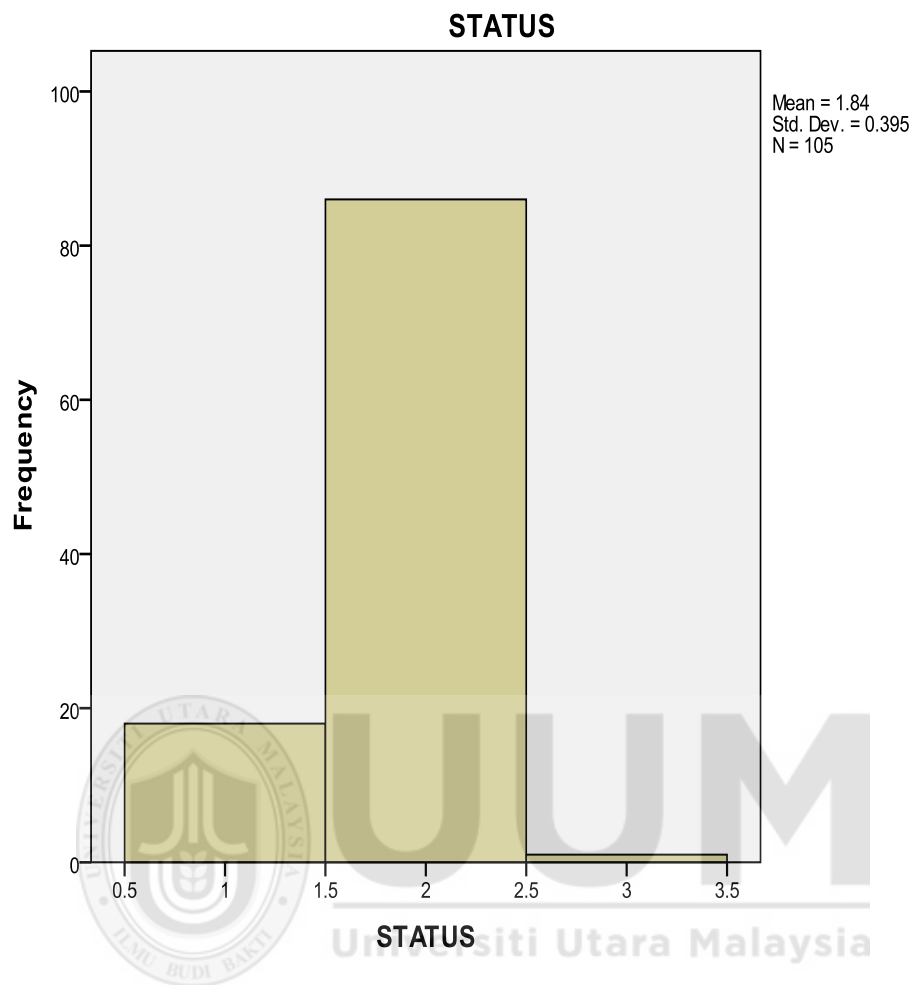
### TEMPOH BERKHIDMAT DALAM JKDM

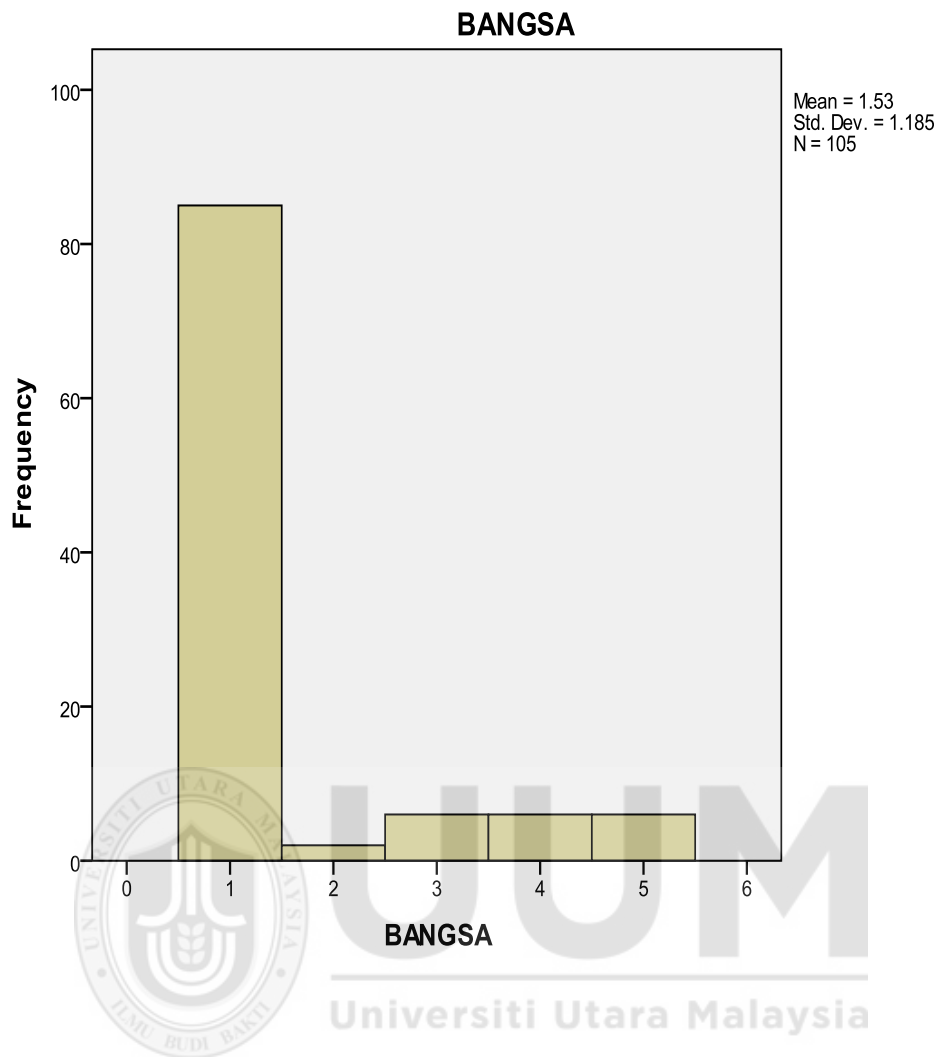
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <1 TAHUN	5	4.8	4.8	4.8
1-10 TAHUN	32	30.5	30.5	35.2
11-20 TAHUN	36	34.3	34.3	69.5
>20 TAHUN	32	30.5	30.5	100.0
Total	105	100.0	100.0	

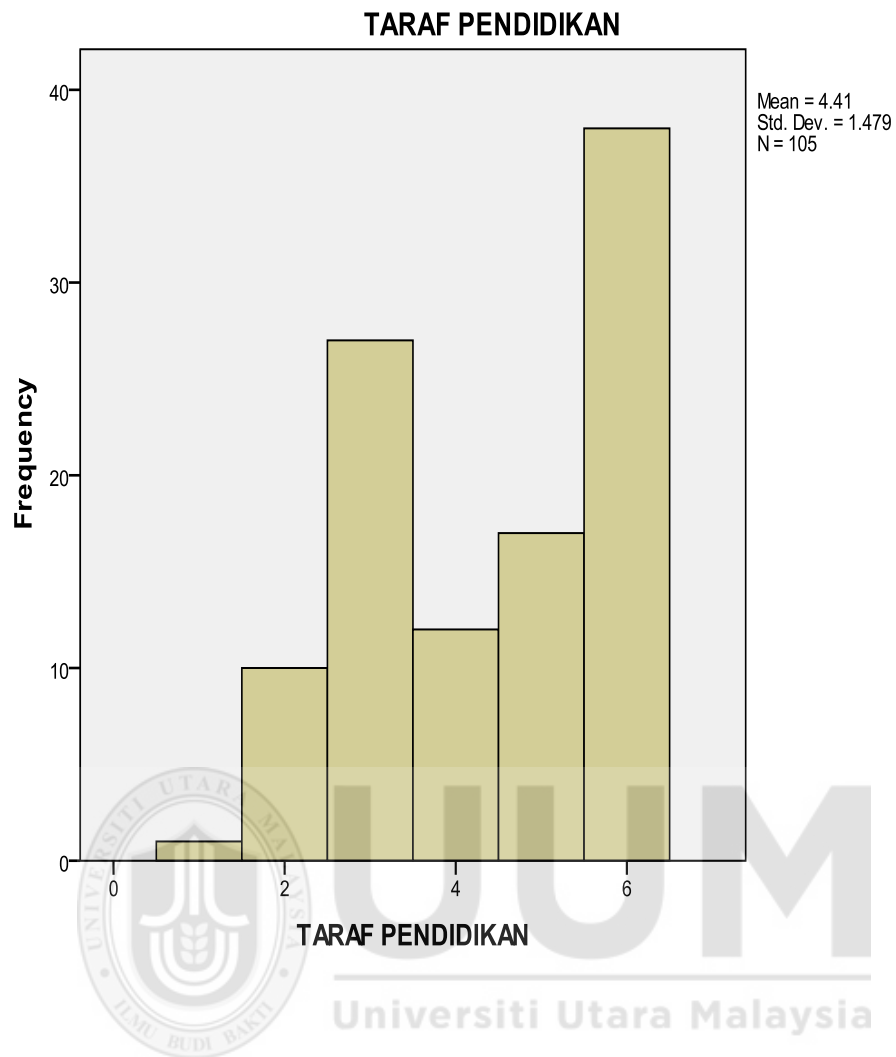
## Histogram

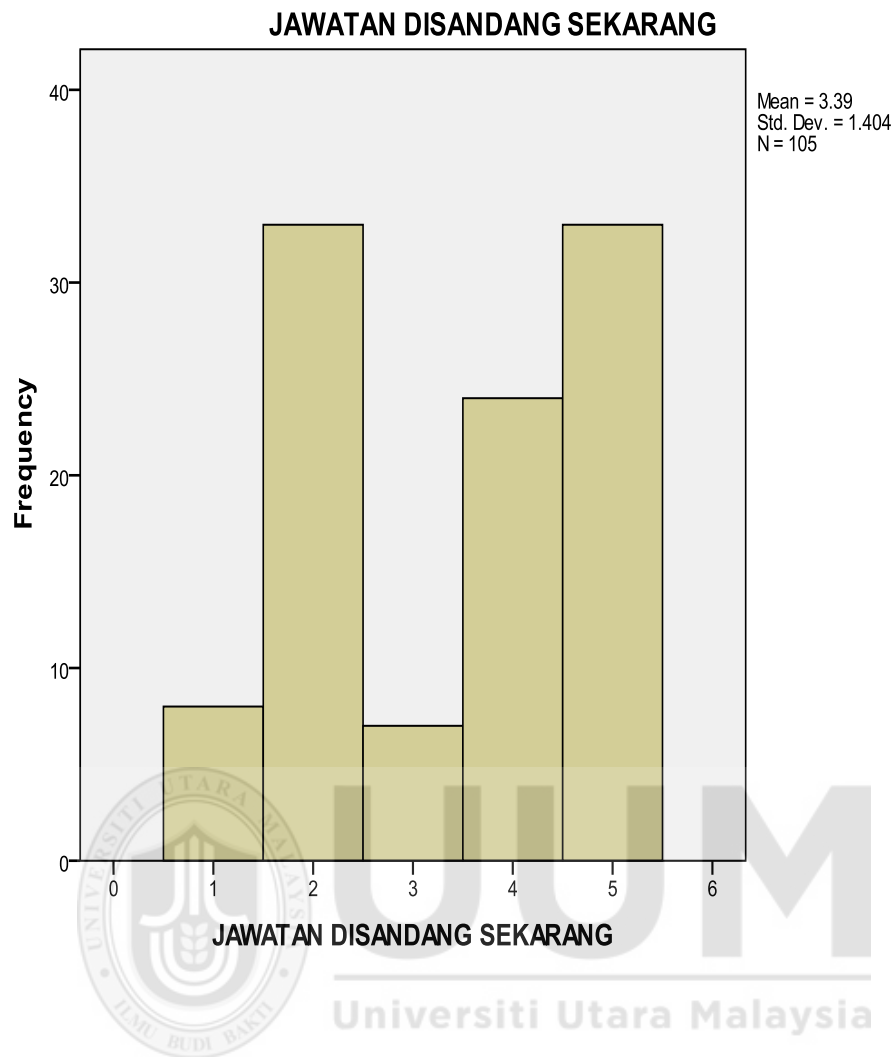


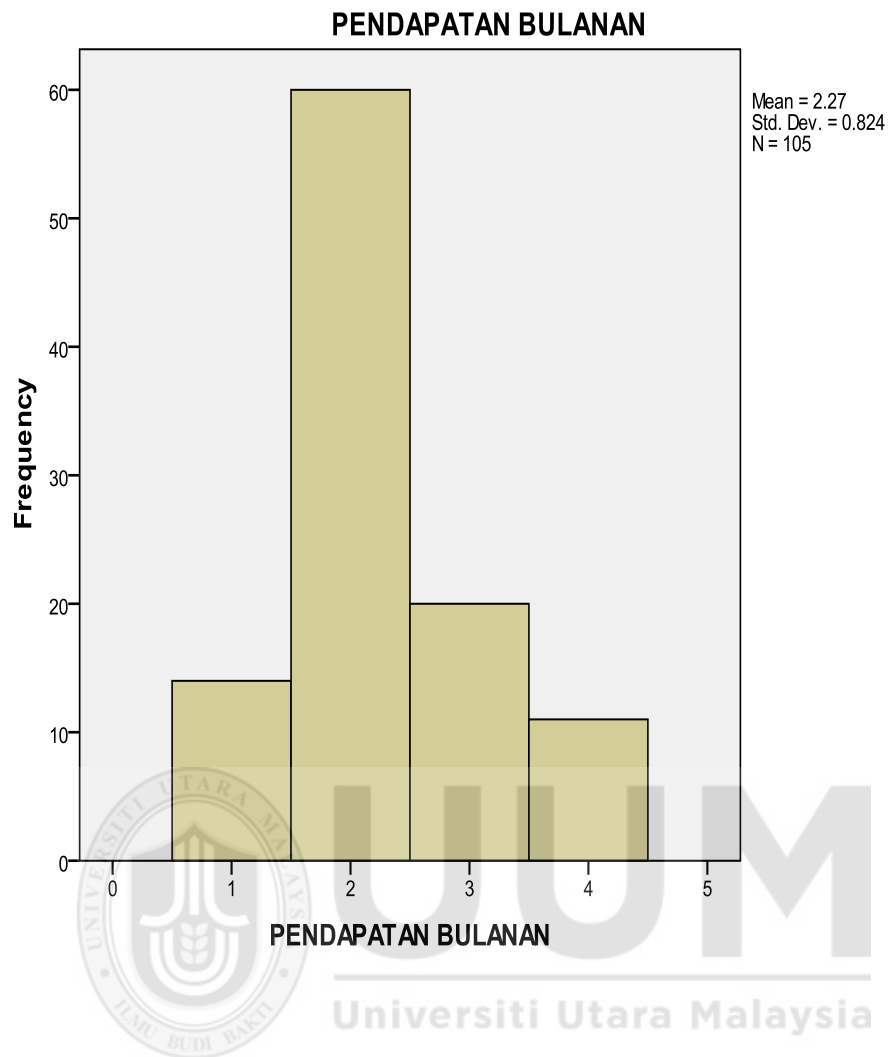




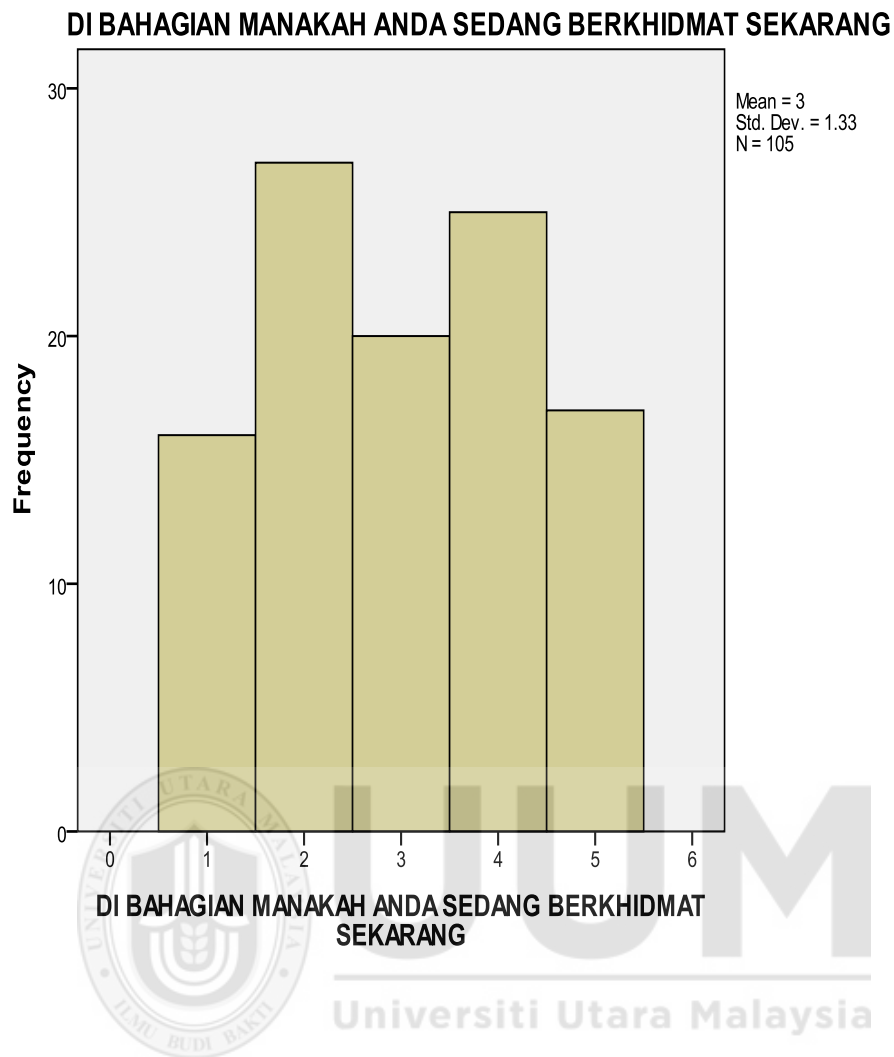


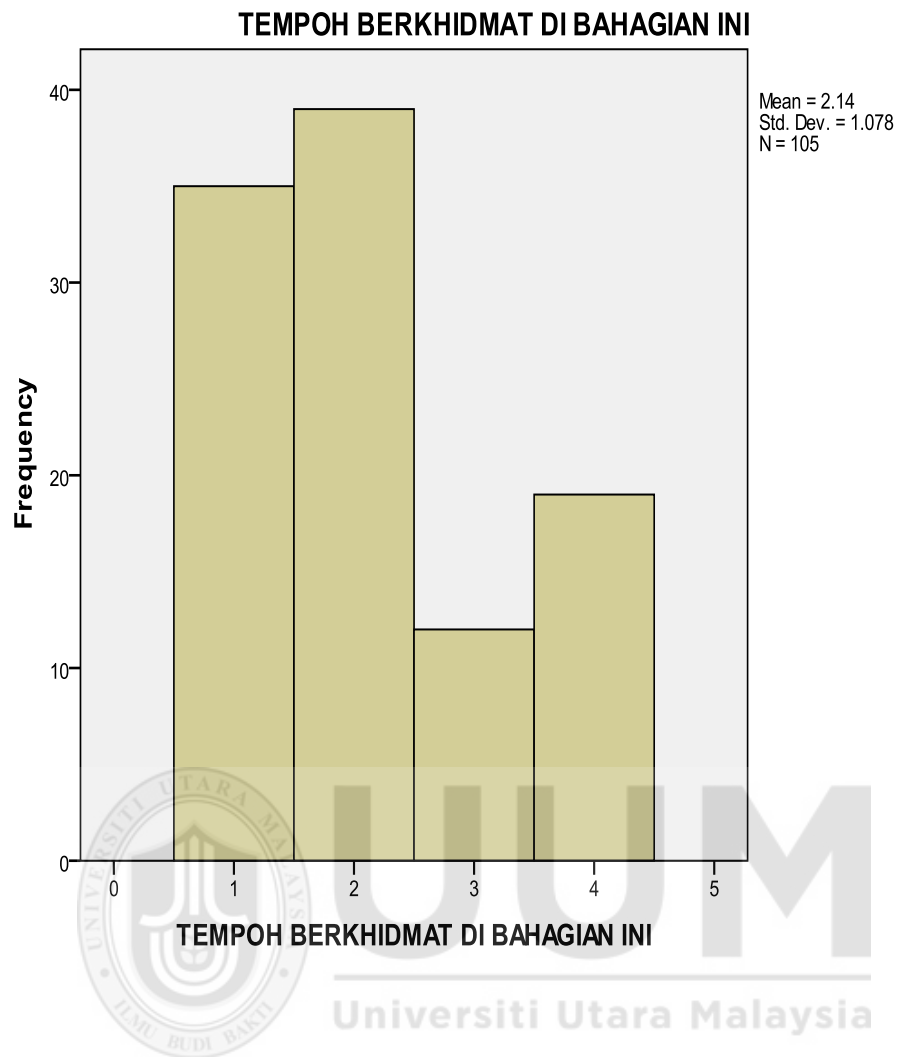


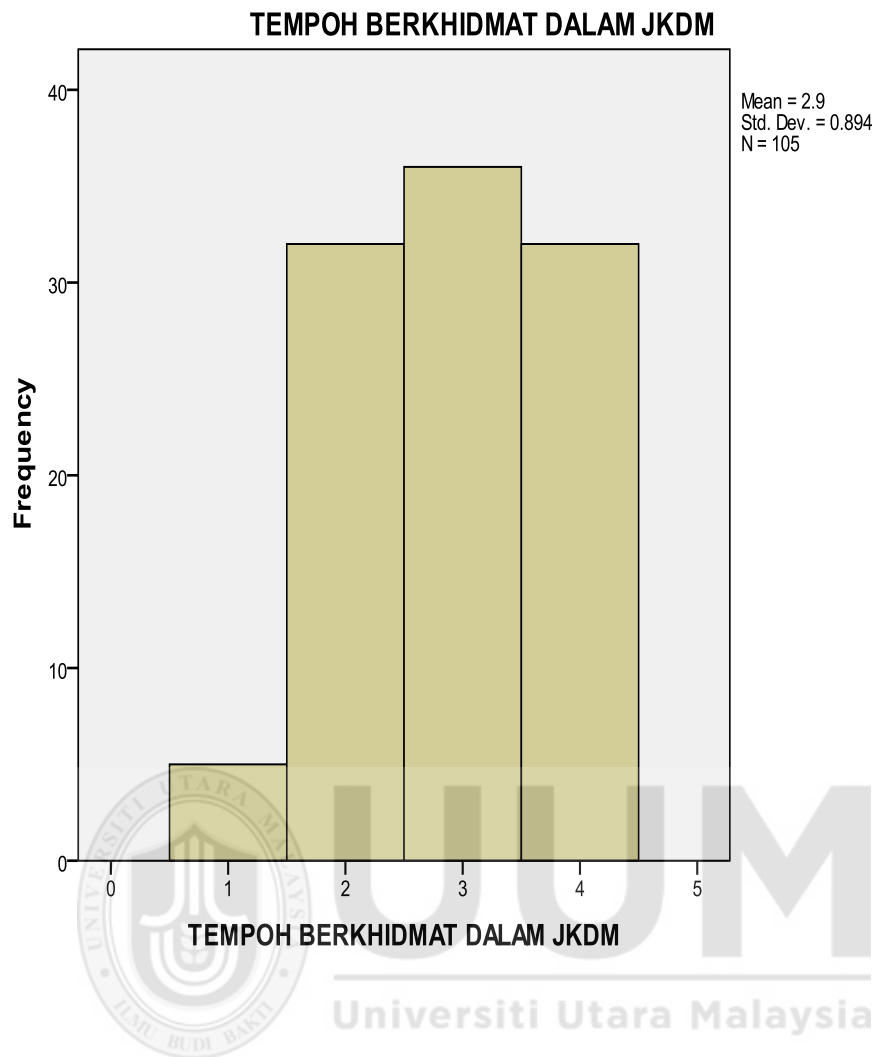












## Reliability

### Scale: BERTIMBANGRASA

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.826	4

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Ketua saya memahami keupayaan pekerja.	3.93	.609	105
B2	3.96	.649	105
Ketua saya mengambil berat kebajikan pekerja.	3.94	.648	105
Ketua saya seorang yang bertolak ansur.	4.05	.578	105

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ketua saya memahami keupayaan pekerja.	11.95	2.430	.665	.774
B2	11.92	2.513	.548	.829
Ketua saya mengambil berat kebajikan pekerja.	11.94	2.112	.813	.700
Ketua saya seorang yang bertolak ansur.	11.84	2.618	.594	.806

## Reliability

**Scale: BERTIMBANGRASA**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.829	3

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Ketua saya memahami keupayaan pekerja.	3.93	.609	105
Ketua saya mengambil berat kebajikan pekerja.	3.94	.648	105
Ketua saya seorang yang bertolak ansur.	4.05	.578	105

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ketua saya memahami keupayaan pekerja.	11.95	2.430	.665	.774
B2	11.92	2.513	.548	.829
Ketua saya mengambil berat kebajikan pekerja.	11.94	2.112	.813	.700
Ketua saya seorang yang bertolak ansur.	11.84	2.618	.594	.806

## Reliability

### Scale: BERTIMBANGRASA

**Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	105	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.829	3

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Ketua saya memahami keupayaan pekerja.	3.93	.609	105
Ketua saya mengambil berat kebajikan pekerja.	3.94	.648	105
Ketua saya seorang yang bertolak ansur.	4.05	.578	105

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ketua saya memahami keupayaan pekerja.	7.99	1.279	.628	.821
Ketua saya mengambil berat kebajikan pekerja.	7.98	1.038	.799	.642
Ketua saya seorang yang bertolak ansur.	7.88	1.321	.646	.804

## Reliability

Scale: KETERBUKAAN

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.858	4

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Ketua saya boleh menerima teguran yang membina.	3.72	.700	105
Ketua saya bersedia mendengar pendapat pekerja.	3.90	.603	105
Ketua saya mudah diajak berbincang.	4.01	.528	105
Ketua saya bersedia berkongsi maklumat mengenai tugas.	4.06	.586	105



**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ketua saya boleh menerima teguran yang membina.	11.96	2.172	.717	.819
Ketua saya bersedia mendengar pendapat pekerja.	11.79	2.360	.765	.793
Ketua saya mudah diajak berbincang.	11.68	2.586	.751	.806
Ketua saya bersedia berkongsi maklumat mengenai tugas.	11.63	2.640	.609	.856



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## Reliability

### Scale: MEMBERI\_SOKONGAN

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.815	4

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Ketua saya mencadangkan kenaikan pangkat kepada pekerja yang layak.	3.71	.646	105
Ketua saya mengiktiraf kerja yang dilaksanakan dengan baik.	3.95	.544	105
Ketua saya senyum menandakan sokongan terhadap kerja yang dilakukan.	3.97	.627	105
Ketua saya memberikan maklumat yang jelas mengenai tugas.	3.92	.675	105

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ketua saya mencadangkan kenaikan pangkat kepada pekerja yang layak.	11.85	2.400	.600	.784
Ketua saya mengiktiraf kerja yang dilaksanakan dengan baik.	11.61	2.490	.718	.737
Ketua saya senyum menandakan sokongan terhadap kerja yang dilakukan.	11.59	2.398	.631	.769
Ketua saya memberikan maklumat yang jelas mengenai tugas.	11.64	2.310	.610	.781



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## Reliability

### Scale: PENYERTAAN

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	4

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
P1	3.97	.545	105
Ketua saya menggalakkan kerja kumpulan.	3.96	.499	105
Ketua saya melibatkan pekerja dalam proses menyelesaikan masalah organisasi.	3.89	.609	105
Ketua saya menggalakkan penglibatan pekerja dalam pengurusan.	3.84	.622	105

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	11.69	2.314	.534	.847
Ketua saya menggalakkan kerja kumpulan.	11.70	2.233	.681	.791
Ketua saya melibatkan pekerja dalam proses menyelesaikan masalah organisasi.	11.77	1.870	.753	.752
Ketua saya menggalakkan penglibatan pekerja dalam pengurusan.	11.82	1.880	.721	.768

## Reliability

### Scale: PENYERTAAN

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	105	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	105	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	3

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Ketua saya menggalakkan kerja kumpulan.	3.96	.499	105
Ketua saya melibatkan pekerja dalam proses menyelesaikan masalah organisasi.	3.89	.609	105
Ketua saya menggalakkan penglibatan pekerja dalam pengurusan.	3.84	.622	105

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ketua saya menggalakkan kerja kumpulan.	7.72	1.279	.698	.814
Ketua saya melibatkan pekerja dalam proses menyelesaikan masalah organisasi.	7.80	1.027	.741	.762
Ketua saya menggalakkan penglibatan pekerja dalam pengurusan.	7.85	1.015	.727	.778

# Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
JANTINA	105	1	2	1.54	.501	.251
UMUR	105	1	4	2.86	.914	.835
STATUS	105	1	3	1.84	.395	.156
BANGSA	105	1	5	1.53	1.185	1.405
TARAF PENDIDIKAN	105	1	6	4.41	1.479	2.186
JAWATAN DISANDANG SEKARANG	105	1	5	3.39	1.404	1.971
PENDAPATAN BULANAN	105	1	4	2.27	.824	.678
DI BAHAGIAN MANAKAH ANDA SEDANG BERKHIDMAT SEKARANG	105	1	5	3.00	1.330	1.769
TEMPOH BERKHIDMAT DI BAHAGIAN INI	105	1	4	2.14	1.078	1.162
TEMPOH BERKHIDMAT DALAM JKDM	105	1	4	2.90	.894	.799
Ketua saya memahami keupayaan pekerja.	105	2	5	3.93	.609	.371
B2	105	2	5	3.96	.649	.422
Ketua saya mengambil berat kebajikan pekerja.	105	1	5	3.94	.648	.420
Ketua saya seorang yang bertolak ansur.	105	2	5	4.05	.578	.334
Ketua saya boleh menerima teguran yang membina.	105	2	5	3.72	.700	.490
Ketua saya bersedia mendengar pendapat pekerja.	105	2	5	3.90	.603	.364
Ketua saya mudah diajak berbincang.	105	3	5	4.01	.528	.279
Ketua saya bersedia berkongsi maklumat mengenai tugas.	105	2	5	4.06	.586	.343
Ketua saya mencadangkan kenaikan pangkat kepada pekerja yang layak.	105	2	5	3.71	.646	.418
Ketua saya mengiktiraf kerja yang dilaksanakan dengan baik.	105	2	5	3.95	.544	.296

Ketua saya senyum menandakan sokongan terhadap kerja yang dilakukan.	105	2	5	3.97	.627	.393
Ketua saya memberikan maklumat yang jelas mengenai tugas.	105	2	5	3.92	.675	.456
P1	105	2	5	3.97	.545	.297
Ketua saya menggalakkan kerja kumpulan.	105	2	5	3.96	.499	.249
Ketua saya melibatkan pekerja dalam proses menyelesaikan masalah organisasi.	105	2	5	3.89	.609	.371
Ketua saya menggalakkan penglibatan pekerja dalam pengurusan.	105	2	5	3.84	.622	.387
Setakat manakah anda puas dengan kefahaman ketua anda	105	2	5	3.74	.555	.308
Setakat manakah anda puas dengan penyediaan	105	2	5	3.87	.606	.367
Setakat manakah anda puas dengan ketua anda dari aspek	105	2	5	3.82	.551	.303
Setakat manakah anda puas dengan sikap tolak ansur	105	2	5	3.86	.562	.316
Setakat manakah anda puas dengan kesudian ketua anda	105	2	5	3.75	.676	.457
Setakat manakah anda puas dengan kesediaan ketua anda	105	2	5	3.84	.681	.464
Setakat manakah anda puas dengan kerelaan ketua	105	2	5	3.90	.658	.433
Setakat manakah anda puas dengan kesediaan ketua anda	105	2	5	3.88	.646	.417
Setakat manakah anda puas dengan ketua anda dari segi	105	2	5	3.70	.706	.499



Setakat manakah anda puas dengan pengiktirafan	105	2	5	3.86	.657	.431
Setakat manakah anda puas dengan ekspresi positif	105	3	5	3.99	.596	.356
Setakat manakah anda puas dengan kesediaan ketua anda	105	2	5	3.94	.663	.439
Setakat manakah anda puas dengan peluang memberikan	105	2	5	3.86	.642	.412
Setakat manakah anda puas terhadap ketua anda dari segi	105	2	5	3.91	.574	.329
Setakat manakah anda puas dengan penglibatan anda	105	2	5	3.80	.626	.392
Setakat manakah anda puas dengan galakkan	105	2	5	3.86	.685	.470
Valid N (listwise)	105					



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## Correlations

		Correlations				
		Bertimbangrasa	Keterbukaan	Memberi Sokongan	Penyertaan	Kepuasan Terhadap Kerja
Bertimbangrasa	Pearson Correlation	1	.624**	.625**	.673**	.820**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105
Keterbukaan	Pearson Correlation	.624**	1	.706**	.679**	.870**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	105	105	105	105	105
Memberi_Sokongan	Pearson Correlation	.625**	.706**	1	.652**	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	105	105	105	105	105
Penyertaan	Pearson Correlation	.673**	.679**	.652**	1	.865**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	105	105	105	105	105
Kepuasan_Terhadap_Kerja	Pearson Correlation	.820**	.870**	.875**	.865**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105	105

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Penyertaan, Memberi_Sokongan, Bertimbangrassa, Keterbukaan <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan\_Terhadap\_Kerja

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.994 <sup>a</sup>	.989	.989	.04517	1.888

a. Predictors: (Constant), Penyertaan, Memberi\_Sokongan, Bertimbangrassa, Keterbukaan

b. Dependent Variable: Kepuasan\_Terhadap\_Kerja

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.375	4	4.594	2251.351	.000 <sup>a</sup>
	Residual	.204	100	.002		
	Total	18.579	104			

a. Predictors: (Constant), Penyertaan, Memberi\_Sokongan, Bertimbangrasa, Keterbukaan

b. Dependent Variable: Kepuasan\_Terhadap\_Kerja

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized		Standardized			Collinearity Statistics		
		Coefficients		Coefficients			Toleranc	e	VIF
		B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	.052	.041		1.267	.208			
	Bertimbangrasa	.196	.013	.234	15.287	.000	.471	2.125	
	Keterbukaan	.240	.014	.289	17.527	.000	.405	2.472	
	Memberi_Sokongan	.280	.014	.332	20.631	.000	.424	2.359	
	Penyertaan	.267	.015	.296	18.190	.000	.416	2.405	

a. Dependent Variable: Kepuasan\_Terhadap\_Kerja

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	Bertimbangrasa	Keterbukaan	Memberi Sokongan	Penyertaan
1	1	4.975	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.009	22.940	.93	.01	.08	.07	.01
	3	.006	27.823	.04	.69	.16	.19	.04
	4	.005	31.737	.00	.09	.34	.65	.25
	5	.004	33.649	.02	.21	.41	.09	.71

a. Dependent Variable: Kepuasan\_Terhadap\_Kerja

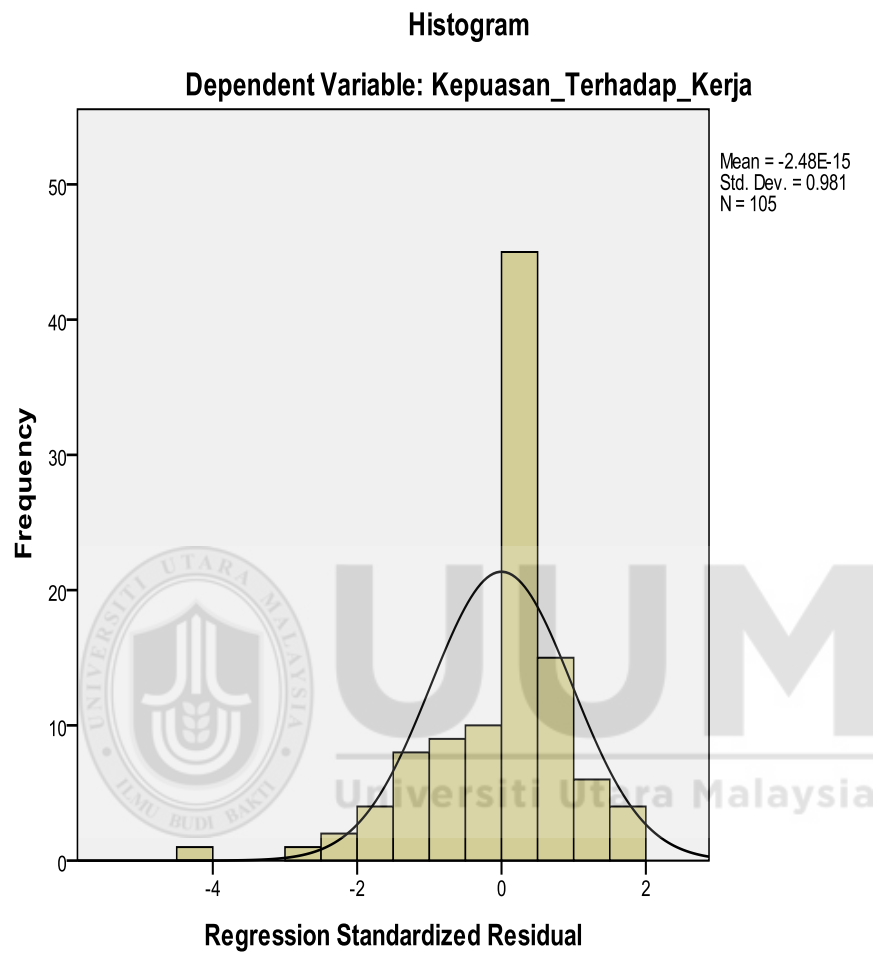
**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.3351	4.9677	3.9065	.42034	105
Residual	-.19145	.08127	.00000	.04429	105
Std. Predicted Value	-3.739	2.525	.000	1.000	105
Std. Residual	-4.238	1.799	.000	.981	105

a. Dependent Variable: Kepuasan\_Terhadap\_Kerja



## Charts



### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kepuasan\_Terhadap\_Kerja

